

「日本的経営」論と「フレキシビリティ」

澤 田 幹

目 次

- I 序論：「日本的経営」をめぐる近年の研究動向
- II 「日本的生産システム」の優位性をめぐって
- III 「働かせ方のフレキシビリティ」をめぐる
- IV 「変革の契機」をめぐる

I 序論：「日本的経営」をめぐる近年の研究動向

日本企業の生産システム、管理システムについては、これまで長期にわたって内外から高い関心が寄せられてきた。その第一段階はアベグレンによる日本的経営の「後進性」とそれにもかかわらず優位性を保つであろうという指摘を契機にしたものであったことは周知ところである。もっとも、その主張は「日本的経営」再評価と1970年代における「日本的経営論ブーム」のきっかけをつくりだしたものではあるが、内容的には、その特質を終身雇用制を基礎とする「家族主義的経営」とそれから導かれる企業への忠誠心、帰属意識に求めるという程度のもの⁽¹⁾で、きわめて印象主義的な記述による「日本特殊性論」とどまるものであり、科学的実証性に富んだものとはいえなかった⁽²⁾。彼自身の実地調査は日本各地の53の工場にも及びながら、例えば中間管理職における労働移動の増大等の動向をまったくの「例外的事項」と位置づけ、むしろ日本的な社会や文化の特殊性、不変性を強調することにより、国際的

視野からその「非収斂性」を唱えたことはその表われといってよいであろう。

その後1980年代に入り、日本企業の国際進出の進展にともない、その「長期安定的雇用」と、それを成立させるための条件であり、またそれに導かれる帰結でもある「パイの増大」を基本路線に掲げた協調主義的企業別労働組合、さらには生産管理、労務管理の現場における職場小集団の積極的利用等に大きな関心が集まり、その導入の可否が欧米諸国の企業でも問われるようになったことは記憶に新しい⁽³⁾。しかし、日本企業の強さの源泉として資金力や技術力など「最近手に入れた」ものよりも、主として「戦後何十年もかけてつちかった努力の賜物」としての「コスト・ダウンと品質」⁽⁴⁾に焦点が固定化していた点では、一面的な分析にとどまっていた。すなわち、この時期には国際競争力を身につけてきた日本企業の「武器」としての「コスト・ダウンと品質」に注目が集まったにすぎない。そして、それらを日本の巨大企業による競争戦略や事業戦略の展開と結びつける試みや、管理対象としての労働者の社会的生活との関連を考慮に入れる研究は、必ずしも十分には行なわれていなかったのである。

これらの一面的「日本の経営」論に対して、「フレキシビリティ」を主要概念にして日本企業の生産システムや労働組織を分析しようとするのが、近年の潮流である。そのなかには、既に多くの論者から紹介されているレギュレーション理論や「フレキシブル・スペシャリゼーション」論も含まれる。しかしこの2つのアプローチにおける日本企業分析にも、基本視角において問題が残されている。これらが日本に注目する場合、それはあくまで「硬直的なシステム」としてのフォード主義的大量生産＝大量消費型の経済モデルに対する代替モデルあるいはそれとの両立可能なモデルを模索する作業の一環としてのものである。だが、日本的生産システムの「競争優位性」は議論の前提条件とされており、その真偽に対する疑問はほとんど提示されていない。つまり、いわゆる「リーン生産方式」論や欧米の経営者による「ルック・イースト」の主張と同様に、「日本的生産システムは優れている」ことを周知の了解事項としてしまっているように思われるのである。例えばB. コリアは、まずいわゆるトヨタ生産方式のJIT, アンドン, ポカヨケ, すみやかな段取り替え等の組織革新を「『多様』なものを『大量』に生産する方法」⁽⁵⁾と評価

した上で、その「組織づくりの『支え』となり、『道具』となったもの」⁽⁶⁾としての労使関係システムについて論じるという展開をとっている。そしてその作業システムの実証研究においては、大野耐一氏や門田安弘氏の著作、論文にほとんどの基礎をおいているのである。

この点については、多くの経営学者も同様の立場をとっている。しかし、例えばコリアの場合、それが市場変化に対応した「新しい生産性確保の方式」の追及であることが明らかとなっても、レギュラシオン学派の重視する調整制度としての「社会的妥協や生産性分配」については日本では全く進展していないことが軽視されている。つまり、「公正なき効率」の支配する状況についての分析は十分に行なわれていない⁽⁷⁾。そして今日の日本企業の研究においては、この点こそ重視されなければならないのである。

ところで、上述の研究全般にかかわる問題点として、「なぜ日本人はそのようなシステムのもとで従順に働き続けるのか」という問いについて、「協調的安定的な労使関係」という言葉以外に的確な説明がなされていないことが指摘されねばならない。とくに、1990年前後より、国内では過労死問題が社会的に注目されたこともあり、この点から日本の企業システムあるいは日本型企業社会の構造を解明しようとする動きが活発になってきた。また「複合不況」下での雇用調整が深刻化するにしたがって、「雇用の安定」が日本の労働者（正規従業員）にとっても、必ずしも絶対のものではないことが明らかとなるにつれ、ますます企業と労働者の関係をめぐる関心は高まっている。日本の「協調的」労使関係を「経営の命令によって、あるいは制約のない国家権力によって生じたわけでは」なく、「戦後の熾烈な階級闘争の結果」としての「階級和解（アコモデーション）あるいは『協調（アコード）』そしてそれに対応した制度的構造」と捉えるケニー＝フロリダの分析⁽⁸⁾は、現在の日本の労働者のおかれている厳しい状況と、それにもかかわらず、彼らが企業中心の生活を自ら選択している背景とを考慮しないものであると言わざるをえない。我々は「長期雇用と『年功賃金』は……日本的な労働編成原理との妥協ではない」⁽⁹⁾との視点に立つことが肝要であろう。すなわち、たとえ「調整」という用語を使うにしても、それを「常に一定の好ましい安定的な労働者への代償」⁽¹⁰⁾というように固定的に捉えるのではなく、その「代償が権利化され

ていない場合もあること」、「暴力的な調整もあるだろうし、譲歩や平和的な調整もある」⁽¹¹⁾ことに留意したアプローチが必要とされるのである。そして、この視点からすれば、能力主義管理の一環としての企業内労働者間競争の激化により、「取り引き」ないし「妥協」の上に成立する共同性は崩壊するものと見なされなければならない。戦後労働運動の経緯と「日本的雇用慣行」成立の過程の分析はさておくとしても、少なくとも春闘弱体化以降の多くの労働組合の辿った道は、協調・妥協と呼べるものではなく、企業主義、競争主義への同化、屈服であったことは疑念の余地がないところだからである。

1993年にはこのような視点からの先行研究を総括する形で、十名直喜氏⁽¹²⁾や京谷栄二氏⁽¹³⁾の優れた著作が相次いで出版されている。しかしそれらの鋭い示唆にもかかわらず、考察すべき問題は残されており、同年度の日本経営学会や労務理論学会においては統一論題としてこのテーマが設定され、活発な議論が継続している。そこで本稿では、先行研究の再検証を中心として、改めて現代の「日本的経営」に関する批判的分析に残された問題点を整理していく。

論点を明確にするために、まず、現在の「日本的経営」に関する批判的議論をきわめて粗暴に概括するならば、次のように整理できるであろう。

①日本的生産システムがフレキシビリティに富み、生産効率、品質、市場変化への対応等における競争優位性を堅持していることを、基本的には肯定的に評価する。そしてその優位性を説明するキーワードとなるのが「フレキシビリティ」である。

②その生産システムは「労働者の働き方」に強く依存したシステムであり、したがって、労務管理システムおよび「日本型企业社会」の構造と密接な関連をもつ。

③生産システムのフレキシビリティの追及は、企業社会への労働者「囲い込み」を前提とした労務管理面での無限定なフレキシビリティを助長し、そのことが、いわゆる「働きすぎ」問題として表面化する。すなわち労働者「支配」のシステムである。

④しかし、労働者の「働き方」を分析するには、経営者側による一方的支配だけではなく、労働者の無抵抗とも言える「受容」ないし「コミットメント」

が何故行なわれているのかを究明することが重要である。そしてその際に必要な視点は「日本の経営・生産のシステムが経営・生産という領域内で自足的に成立しているのではなく、より広い社会的・制度的枠組みの下ではじめて存立し得るという見方」⁽¹⁴⁾である。ここに、一企業の枠を超えた「日本型企业社会」の分析が重要性を増す。

⑤したがって現在求められているのは、このような「日本型企业社会」からの労働者の自立、脱却をいかにして促進するのか、どこにその端緒を見いだそうとするのかについての議論である。

そこで、以下ではこの論理展開にそって、代表的研究者の見解を整理していく。それは「日本的生産システム」「日本型労務管理」の分析であると同時に、また、労働者側からみた「支配－受容－変革」の過程への展望でもある。

- (1) 丸山恵也『日本的経営 ― その構造とビヘイビア ―』日本評論社、1989年、4－5ページ。
- (2) J.C. アベグレン (占部都美監訳)『日本の経営』ダイヤモンド社、1958年。
なお、1970年代に注目された間 宏氏や岩田龍子氏の主張は、いずれもこの影響を受けて「日本的」文化・風土を重視したため、必然的に非収斂説に向かうこととなった。
- (3) その際、「日本的経営」の本質をいわゆる三種の神器に限定し、それぞれの要素別に海外移出可能性を検討するという「実証的」研究が主流となった時期がある。しかしそのような方向性は各要素間の相互関係を見誤らせ、内在する本質を見失わせる危険性をもつものであった。「日本的経営」論に必要なのは、要素個別的理解や単純な比較論ではなく、資本主義企業の経営形態としての歴史的特質とそこでの位置付けに即した論理展開であろう。
- (4) J.C. アベグレン (植山周一郎訳)『カイシャ：次代を創るダイナミズム』講談社、1986年、16－17ページ。
- (5) B. コリア (花田昌宣・斎藤悦則訳)『逆転の思考』藤原書店、1992年、75ページ。
- (6) 『同上書』108ページ。
- (7) いいだもも・山田鋭夫編『アフター・フォーディズムと日本』御茶の水書房、1992年、12－13ページ。同書で山田氏は、日本の労働者が効率的生産体制協力への対価として受取ったのは「せいぜい雇用保証」にすぎず、それも大企業正規従業員に限定されるばかりか、最近の雇用調整激化の中で、それすらも危機に瀕している、と指摘している。
- (8) マーティン・ケニー＝リチャード・フロリダ「大量生産を超えて」『季刊窓』3号、1990年3月、273－310ページ。(加藤哲郎、ロブ・スティーブン編『日本型経営はポスト・フォーディズムか?』窓社、1993年、20－57ページに再録)
- (9) 黒田兼一「『日本の労使関係』とポスト・フォーディズム論 ― レギュレーション・ア

プローチを中心に」『労務理論学会研究年報2号』1992年、31ページ。

(10) 「同上論文」33ページ。

(11) 「同上論文」33-34ページ。

(12) 十名直喜『日本型フレキシビリティの構造』法律文化社、1993年。

(13) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』窓社、1993年。

(14) 藤田栄史『日本型企业社会と日本の労働・生活様式の変化』社会政策叢書第17集『変化の中の労働と生活』啓文社、1993年、61ページ。

Ⅱ 「日本の生産システム」の優位性をめぐって

JIT方式による在庫削減と市場への敏感な対応、QCによる現場での「品質の作り込み」、アンドンによる欠損率の通減など、「日本の生産システムの優位性」を保つ要素については、これまで多くの論者によって整理されてきたが、そのほとんどすべては、フォード生産方式との対比の上に行なわれた考察であろう。すなわち、ここでの「優位性」とはフォード生産方式との比較の上での優位性ということになり、批判経営学のなかでも、これを肯定的に論じる見解は少なからず見受けられる。しかし、両者の比較のうえで焦点をどこにおくのかについては、必ずしも明確ではないように思われる。そこで、ここでの第一の論点は、フォード生産方式と「日本の生産方式」をどのように対峙させるのかという問題になる。

例えば坂本 清氏は、日本自動車産業の輸出競争力強化の要因として、価格要因としてのダンピング戦略や製品コスト、非価格要因としての品質（製品の性能、信頼性）・多様性（製品の種類、選択の幅）などをあげるとともに、その基盤としての生産システム要因を重視し、次のようにも主張する。

「70年代の我が国自動車産業の国際競争力の技術的基盤であった『生産システム』的要因とは、JITシステムと多品種少量生産とを労働力の『柔軟性』に依拠して展開された省力化生産システムであった。80年代のME技術の導入は、この柔軟な生産工程を自動化すると同時に混流生産を可能にすることによって、変種変量生産を高次元で再構築した。」⁽¹⁾

さらに、その具体例としてのトヨタ生産方式をフォード生産方式と質的に区分し、「統合的柔軟化生産システム」と名付けている。その特徴は①効率性

と柔軟性の両立、②物の流れと情報の流れの同時性と逆進性の結合、工程管理の柔軟化、混流生産による多品種化と生産性の両立、③自動化、連続化工程作業における、多能工化による単純労働の組み合わせ(職務拡大)、QC活動等による熟練の発揮(職無充実)など、労働者の参加意識、共同性の確保の3点に整理されている⁽²⁾。そして結論的に、テイラー＝フォード方式の弱点を克服した「次世代生産システム」としての可能性さえもが与えられている。つまりここでの氏の主張は、日本的生産システムがフォードを全面的に超えたものと捉えるという、ほぼ全面的な肯定的評価であろう⁽³⁾。ここでは、フォード生産システム下でトレードオフ関係にあった柔軟性と効率性の両立という点が重視されるからこそ、「フォード方式からの質的な転換」という位置付けが行なわれるのである。

これに対し、宗像正幸氏は「テイラーに端を発するアメリカ流のIE機能を日本方式は否定している」と見るのは完全な誤解であり、より徹底して利用していること、日本企業の強みは大量反復生産製品にあり、【無駄排除】を志向するJIT化の途は、合衆国での生産方式の主流であるとされるジョブ・ロット型生産を、流れライン生産へと移行⁽⁴⁾するものと主張する。すなわちフォード生産システムの精練化としての側面の強調である。両氏の主張の相違をどのように整理するべきであろうか。

確かに技術的に見れば、トヨタ方式を代表とする「日本の生産システム」はフォード方式の多くのものを受け継いでおり、その改良型もしくは付加型と位置付けることが可能である。フォードが専用機、単能機を大規模に導入していたことも、工程の流れを円滑にするための安全弁として生産在庫を大量に抱えていたことも、純粋に連続的大量生産の技術的問題に属する事柄である⁽⁵⁾。事実、1920年代に登場したGMのフルライン・ポリシーは既に多様化する市場への対応としての多品種生産志向を先取りしながら、生産システム技術としてはフォード方式と大差のないものとどまった。そして、ME革新やJITシステム導入等による技術的困難の軽減・除去が、市場変化への敏感な対応を可能にしたのであって、「日本の生産システム」が生産システム概念そのものの質的変化を劇的にもたらしたわけではない。つまり、柔軟性と効率の関係が「トレードオフ」から「両立」へと変化したこと自体は技

術的に重要なことであっても、それはあくまで自動車生産技術発展の歴史的過程の単なるヒトコマとして位置付けられるべきものである⁽⁶⁾。

しかし他方で、この問題を「フレキシビリティ」論と結合させるならば、若干異なった見解を導くことも可能である。

「わが国『優良企業』において、狭義の『生産（製造）システム』が、その品質、コスト、狭義の弾力性において、国際的に競争優位を維持し、高次の収益性と速やかな『減価償却』の実施によって、高速の資本蓄積を実現してきたこと」⁽⁷⁾を認め、その生産システムの評価の分岐点が直接的には「『システム機能』としての『弾力性』と『革新性』」⁽⁸⁾の取り扱い方にあると指摘しているように、柔軟性（フレキシビリティ）を最大の論点としている点において、宗像氏の主張は坂本氏⁽⁹⁾と共通している。また、先に述べたようにこの「フレキシビリティ」を基軸とする分析が現在大半であることには注意を要する。宗像氏も指摘するように、現在の「フレキシビリティ」論は、それを単に市場変化や経済危機との関連において一面的に捉えるのではなく、「システムの行動の自由の拡大は、余剰能力の留保による代償をとまなうこと、企業経営において追及すべきは、経営経済的視点からして『フレキシビリティ非招致コスト』と『フレキシビリティ・コスト』との関係における『最適フレキシビリティ』である」⁽¹⁰⁾ことに留意しながらも、「『硬直性』を形成する諸要因自体の再検討による、生産システム、生産体制の『硬直性』の緩和、止揚の模索、その意味でのより広義の構造変革を志向する」⁽¹¹⁾ものとなっている。つまり、単なる市場対応の要請とは異なる概念としてこれを理解する必要があるからである。そしてまた、市場ならびに政治・経済的環境変化への対応としての「フレキシビリティ」の要請は、日本企業に限定されるものではなく、ある程度の普遍性をもっている。ただし「それがどの程度、どのようなかたちで実現されうるのかは、国によって、また企業によって、まちまち」⁽¹²⁾であることにも注意を要する。

このように整理したとき「日本的なフレキシビリティ」に基づく生産システムとはどのようなものであると考えるべきであろうか。

十名氏によれば、元来「製品の多様化に対応した汎用設備、およびそれにもとづく機械の段取り替えの容易化と短縮化、工程レイアウトの効果的設計、

カンバン方式、部品生産の外注システム」などのフレキシブルなハードウェア、つまりフォード生産方式の欠点をなくする種々のシステムは、「伝統的に不安定かつ限られた市場条件に対応しなければならないという戦後日本における『市場の制約』から生まれた」⁽¹³⁾ものである。しかし、日本の生産システムが特徴的であるのは、フレキシブルなソフトウェア、すなわち「多能工化、ジョブ・ローテーション、職務区分の単純化（チーム性作業単位）とチームワーク、小集団による改善活動と提案制度、各工程における品質の作り込み、作業手順の現場管理」⁽¹⁴⁾等に見られるような組織構造、職務構造そのもののフォードシステムからの変革を志向するような諸制度によって、ハードウェアも有効に機能しているという点にある。すなわち両者を統合した「日本型フレキシブルウェア」の主張である。また、それが「ME化促進の条件ともなっている」⁽¹⁵⁾ことも看過されてはならない。これは、島田晴雄氏が「日本型ヒューマンウェア技術」と名付け、小池和男氏が「職場のソフトウェア、すなわち生産労働者の技術」を論じたこと⁽¹⁶⁾の具体的展開であろう。そして、これらの見解を統括するならば、「日本的生産システム」とフォード生産システムの対比は、純粋技術レベルの優劣だけで論じることは不十分であり、それを支える組織的、構造的柔軟性の存在にこそ、焦点が当てられるべきである、ということになる。「トヨタ生産方式の特徴は、その技術革新の大胆さにあるのではなく、機械と製造技術と労働者の三者の『高度』な結びつきにある」⁽¹⁷⁾との猿田正機氏の主張も、これと同一線上にあるものと解される。そして、この「フレキシブル・ソフトウェア」の整備が生産システムにおける「労働者の働き方への依存」体質を助長していることは言うまでもないであろう。

先に述べたように、多くの論者はこのような論理展開にしたがって、次に「日本的労務管理」すなわち「働かせ方のフレキシビリティ」の問題へと焦点を移していく。このような行論そのものに大きな異論をはさむ余地はない。しかしここで、理論の根幹にかかわる大きな疑問が生じてくる。果たして、そのように労働者への依存度の大きいシステムが、真の意味でフレキシビリティに富んだ「優れた」生産システムであるといえるのであろうか。もちろん「いかなる生産モデルであろうと、それが安定するには、生産組織・賃労働関係・消費パターン、さらには進歩の社会的観念といったものの間に首尾

一貫性が存在しなければならない」⁽¹⁸⁾ことは事実であるが、生産システムの特質を明確にしておくためには、技術的特質とそれを支える社会的・組織的特質とを区別しておく必要があると思われるのである。すると、「日本的生産システム」の問題点として以下のような点を列挙することができる。

第一に、労働者の働き方、働かせ方への依存度が高いということは、生産システムそのものへの人間の介在度が高いということであり、生産性、操業度についての不安定要因が大きいということではないだろうか。とくに、徹底した無駄排除思想によるJITシステム時間管理設計の「余裕のなさ」⁽¹⁹⁾、さらにまた、下請け企業の多大な「協力」への決定的依存は、柔軟で迅速な対応のできる生産システムの円滑な運営を可能とするために、いかに多くのことが犠牲にされるのかを示す典型的な例である。

第二に、コスト面での問題である。部品の規格化やME技術革新が進展しているとはいえ、本来多品種生産体制を完成、維持するためには巨額の資本が必要である。市場の細分化によるマーケティング・コストやR&Dコストも相当額にのぼる。また、いかに共通部品等を多くしても、相当数の部品在庫発生と資源の無駄は回避できない。そしてそれらの欠点を相殺するためには、経営資源の徹底した有効利用、合理化が必然とされる。すなわち労働者へのシワ寄せをあらかじめ組み込んだ生産システム設計が行なわれていると言えるのではないだろうか。ここに、周到な労務管理方策が必要とされる所以がある。それこそが労働者の「囲い込み」や企業別労働組合を前提条件とした「働かせ方のフレキシビリティ」である。換言すれば、そのような労務管理、すなわち社会的・組織的特質なくしては「生産システムの優位性」は保たれないのである。青木氏⁽²⁰⁾や湯浅氏⁽²¹⁾の指摘するように、英米での「フレキシビリティ」論によれば「真のフレキシビリティ」とは労働者の熟練・技能の高度化、組織の意思決定の分権化が伴われなければならない。しかし「日本的生産システム」においては、そのようなことが考慮に入れられていると断定することは困難ではないだろうか。そして、もしそうであるならば、このようなシステムを真に「優れたシステム」と呼ぶことには異義を唱えざるを得ないことになる。この点を検証するのが次の課題となる。

なお、鈴木良始氏は「JITのバッファーストックの極小さのもつ厳しさ

は、バッファertime (余裕率) や人のバッファerによって緩和されるものとする。逆の場合は作業を極めて余裕のないものにする。……『人のムダ』を許容することは、JITのシステム特性を必ずしも失わしめない。」と述べた上で、日本の労働編成のなかでもチーム制作業組織や「改善」と「省人化」による作業密度の高度化は、いずれも「日本的な労使関係・管理特性」によって、はじめてなされるものであると主張する⁽²²⁾。すなわちJIT生産システムの「企業有効性」と「労働者の働かせ方」を不可分とはしない考え方である。この点については十分に議論の余地があるだろうが、とりあえずここでは、たとえ「労働者の働かせ方」に問題があることが明白であっても、それによってJIT生産システムが全否定されるのではなく、それを競争優位へ導くいくつかの要素が存在していることを見逃してはならない、という主張であると解釈しておく。ただ、仮にそうであるとしても、氏自身が認めるように、「作業余裕を確保しながらの『改善』→生産性上昇という図式が成立するには、労働側の高い合理主義と強固な拒否権という稀な労使関係」⁽²³⁾が必要とされるのであり、現代日本においてそのような労使関係が成立しているとは到底言い難い。したがって「日本的生産システム」の理解には、この「働かせ方」の実態の検証が不可欠となるのである。

- (1) 坂本 清「『国際競争力』と『日本的生産システム』の特質(1)『経営研究(大阪市立大学)』42巻2号, 1991年7月, 35ページ。
- (2) 坂本 清「『国際競争力』と『日本的生産システム』の特質(3)『経営研究(大阪市立大学)』43巻2号, 1992年7月, 62ページ。
- (3) もちろん氏は、それを「人間化」の面から見れば「管理された自律性」としての人間化という『弱点』をもつ」というように一定の否定的要素の存在を認めているが、少なくとも生産システムそのものの評価としてはほぼ全面的な肯定となっているのである。
- (4) 宗像正幸「『日本型生産システム』の特性把握をめぐる」『国民経済雑誌』163巻2号, 1991年2月, 33-34ページ。
- (5) 湯浅良雄「自動車産業におけるグローバリゼーションと日本の生産システム(上)」『愛媛経済論集』11巻1号, 1991年7月, 190-192ページ。
- (6) 野村正實氏は「トヨタ生産方式」の特質としてしばしば示される多種少量生産、多能工化、改善提案活動のそれぞれを詳細に分析し、それがテイラー主義(氏はマイクロレベルにおいてこれがフォード主義と同義であるとする)と矛盾していないことを立証している。やはり、それは「テイラー主義の本質をそこなうものではないが……あ

る独特の色彩をあたえている」ものと見なすべきであろう。なお、氏はそれらの共通点として、①ベルトコンベアの使用、②直接作業の標準化、③組織体制における分業体制の貫徹を挙げている。(野村正實『トヨタイズム ― 日本型生産システムの成熟と変容 ―』ミネルヴァ書房、1993年、204-212ページ。)

- (7) 宗像正幸『「日本型生産システム」の特性把握をめぐる」57ページ。
 - (8) 「同上論文」50ページ。
 - (9) 坂本 清『「国際競争力」と「日本的生産システム」の特質(3)」50-52ページ。
 - (10) 宗像正幸『「フレキシビリティ」論議によせて』『国民経済雑誌』166巻4号、1992年10月、96ページ。
 - (11) 「同上論文」108ページ。
 - (12) 戸塚秀夫、兵藤 剣『労使関係の転換と選択 ― 日本の自動車産業 ―』日本評論社、1991年、251ページ。
 - (13) 十名直喜『日本型フレキシビリティの構造』16ページ。
 - (14) 「同上書」18-19ページ。
 - (15) 丸山恵也『日本の経営 ― その構造とビヘイビア ―』149ページ。
 - (16) 廣瀬幹好『「日本の経営」論の新動向』稲村 毅・仲田正機編『転換期の経営学』中央経済社、1992年、170ページ。
 - (17) 猿田正機『労働過程の変化と労働及び生活の質』社会政策叢書第17集『変化の中の労働と生活』啓文社、1993年、30ページ。
 - (18) D. ルボルニュ・A. リピエッツ『ポスト・フォーディズムにかんする諺見と未解決の論争』『季刊窓』4号、1990年6月、259-260ページ。
- この点については、渡辺良雄『MEシステムと「能力主義管理」、柔軟な職場構造 ― 日本の雇用慣行を含めて ―』『大阪学院大学商学論集』19巻2号、1993年10月、29-51ページをも参照されたい。
- (19) 青木圭介『日本の経営における柔軟な作業組織と管理統制権』『広島女子大学文学部紀要』27号、1992年2月、12-13ページ。氏はこのために「通常の作業計画の中に残業が組み込まれる」ことが、日本の長時間労働の一因であると指摘している。
- 野原 光『日本の「フレキシブル」生産システムの再検討』社会政策学会年報36集『現代日本の労務管理』御茶の水書房、1992年、77-98ページ。氏も青木氏と同様に、このようなシステムが作業者自身に大きな精神的、肉体的負担を求めている点を重視する。
- (20) 青木圭介『フレキシビリティとジャパナイゼーション』『広島女子大学文学部紀要』25号、1990年1月、13-26ページ。
 - (21) 湯浅良雄『フレキシビリティをめぐる』『経済』1991年2月号、143-169ページ。
 - (22) 鈴木良始『日本の生産システムの有効性と問題』『日本経営学会第67回全国大会予稿集』1993年9月、23-26ページ。
 - (23) 「同上論文」24ページ。

Ⅲ 「働かせ方のフレキシビリティ」をめぐって

ここで扱われるのは、労働者の「支配」とその「受容」のメカニズムにおける問題である。日本の労働者がどのように働かされているのかについての先行研究をまとめるならば、それはまず中核労働力としての正規従業員における「働かせ方のフレキシビリティ」すなわち機能的フレキシビリティと、縁辺労働力としての非正規従業員における「雇用数および人件費のフレキシビリティ」すなわち数量的フレキシビリティとの大別から出発している⁽¹⁾。熊沢氏をはじめほとんどの論者がこのような認識のもとで、とくに、正規従業員に対する「働かせ方のフレキシビリティ」に焦点を当てた日本的労務管理分析を行なっているのである。

しかし、近年の固定費削減要求の流れの中で、このような単純な二分法が不十分なものとなりつつあることに留意しておく必要があるだろう。

確かに、中核部分ほど「仕事の態様の変動に適応するよう要請される能力」⁽²⁾のレベルは高く、したがって実際のフレキシビリティの程度も高度なものとなる。それを具現化するために、「多能工化」や「チーム制作業システム」、ジョブローテーション、配転や応援等の諸制度が必要不可欠となる。そこではある程度の「自主性」に基づく現場での判断や意思決定が要求される。その意味では、参加的管理に近い形態の管理方策がとられることになる。逆に、縁辺部分ほど要請のレベルは低くなり、仕事内容そのものは比較的単純で固定的なものとなる。したがって現場の意思が何らかの形で問われることは稀となり、トップダウンを基本とする統制的管理が主流となる。そして中核労働力（ホワイトカラーの男子正規従業員）の雇用面でのリジディティは、縁辺労働力の数量的フレキシビリティによって補われている。

しかし雇用管理の現状を見ると、両者の境界は必ずしも固定的なものではない。とくに、「平成不況」にともなう合理化のもとで、これまで正規従業員によって担われてきた職務を次第に非正規従業員の担当へと代替させ、全体の必要労働力のうち正規従業員の占める割合を見直そうとする傾向が見られることが注目されている。中間管理職クラスの中核労働力も早期退職優遇制や選択定年制、希望退職などの雇用調整の対象となっているし、⁽³⁾正規従業員

減少を補うために、縁辺労働力にもある程度の「高度な能力」が要請されつつある⁽⁴⁾。つまり、経済変動の激化に対応し、企業体質強化をめざした「中核労働力と縁辺労働力の境界のフレキシビリティ」の追及という第三のフレキシビリティが台頭してきていると見なすことができないだろうか。もしそうであるならば、「日本的経営」は今や「正規従業員の人数における硬直性の不利を相殺して余りあるような、製品市場の変動に即応して総労働量と総額賃金をきわめて弾力的に調整しうる措置を備える」⁽⁵⁾段階を越えて、より徹底したフレキシビリティ追及の段階にさしかかっているといえよう。それは、労働者にとってより厳しい状況への転換であり、木元進一郎氏が「底なしの弾力化」⁽⁶⁾と呼び、批判するところの、最も今日的な展開である。

そのことを踏まえた上で、フレキシビリティを基軸にした労務管理の展開を今一度整理しておこう。それは「日本の労働者はなぜ死ぬほどまでに働くのか」という素朴かつ深刻な問いかけに対する回答の試みでもある。ほとんどの先行研究が、日本企業において展開される「フレキシビリティ」が経営者のためのものであって、決して労働者のためのものではない点、「働き方のフレキシビリティ」ではなく、あくまで、「働かせ方のフレキシビリティ」である点を共通認識としていることは疑いないであろう。「日本的労働編成における生産のフレキシブル・システムは、同時に、苛酷な労働を維持・再生産する支配のフレキシブル・システムである」⁽⁷⁾という京谷氏の主張はこれを最も端的に表わしているのである。

さて、「働かせ方のフレキシビリティ」の方策としては、あいまいな職務分類、多能工化、チーム作業システム、末端管理者としての現場監督の役割重視（ライン主導型労務管理の展開）等が挙げられてきたことは周知のとおりである⁽⁸⁾。それこそが、経営側の「『合理化』諸施策への労働者の合意をとりつけていくプロセス、さらには積極的な協力をひきだしていくプロセス」⁽⁹⁾を作るための努力であったとされるのである。すなわち「支配」の過程である。この点において、先行研究は総じて、「能力主義管理」批判の展開⁽¹⁰⁾に依拠したものとなっている。

しかし、生産システムのフレキシビリティを貫徹させるための「働かせ方のフレキシビリティ」が長時間・過密労働、過ストレスとして表われている⁽¹¹⁾

とするならば、「なぜ労働者はそのような経営者のためのシステムを甘受しているのか。」という疑問に十分答える論理展開が必要となる。そこで、近年の研究は労働者側の「受容の論理」に焦点を移しつつあるのである。ただし、この展開においてまず重要なのは、「支配と受容」を熊沢氏の指摘する「強制と自発のないまぜとなった管理」⁽¹²⁾と混同してはならないことであろう。

木元進一郎氏は①採用から解雇に至るまでの資本の自由裁量の大きさと職場配置や昇進についての明確な基準の未確立状態、②職場小集団への半強制的参加を軸とする「集団主義」と労働者の民主的権利の未保障、未確立状態、③労働組合の企業主義化、職場における「労使関係の安定」の3点を挙げている⁽¹³⁾。これらの点はいずれも「受容」の一側面ではあるが、決して労働者の自発性に基づくものではないことは木元氏自身が指摘するとおりである。これに対して、京谷氏や熊沢氏、十名氏にみられるより今日的な展開は、とくに労働者の「自発性」に焦点を当てたものであり、しかもそれを「強制的自発」と内面から発生する自発性の2つの側面によって分析しようとするものである。そのような位置付けの上で、諸氏の主張を見よう。

京谷氏は①労働者の選別と淘汰によって作り出される階層構造の中で、労働し、生活する労働者の間の激しい競争の組織化によって労働者自らが主体的に投企していくこと、②経営の主導によって「大衆運動」として展開されている自主管理活動をとおして、職制と労働に対する心理的一体感を感じさせ、経営にとって望ましい方向へ労働者を「思想的に獲得する」メカニズムの存在、③私生活、家庭生活、地域生活への全面的かつ全人格的管理体制の存在を列挙している⁽¹⁴⁾。またさらに、高木 清氏の指摘する「あいまいさ」⁽¹⁵⁾、熊沢氏が言うところの「期待の平等」⁽¹⁶⁾、鈴木良始氏の主張する「あきらめ」⁽¹⁷⁾、さらには十名氏が強調する「前近代性」⁽¹⁸⁾はいずれも、労働者の感情ないし労働意識の側面を重視しようとするものであろう。また、熊沢氏や丸山氏的全階層で全人格的に展開される人事考課制度の重視⁽¹⁹⁾、黒田氏の職能資格制度に典型的に表われる「競争的職場秩序」ないし「企業主義的競争民主主義」を中核においた分析⁽²⁰⁾は、具体的方策に踏み込んだ研究として注目される。さらに、企業別労働組合による「労使協調」⁽²¹⁾、公式および非公式の企業内教育訓練制度⁽²²⁾等についての研究も枚挙にいとまない。

しかし、それらの論理に若干の混乱と未成熟な点が見受けられることも確かである。その全部に触れることはできないが、さしあたって「強制と自発の二面性」を軸にすれば、以下のような論点があげられるであろう。

第一に人事考課制度についてみるならば、どの論者においても「情意」あるいは「潜在的能力」の考課についてのあいまいさや非公開性、管理職、監督、職制ら考課者の無限定な裁量権などが最大の問題とされる。「無能力はときとして意図的につくられる」⁽²³⁾との指摘も極めて重要である。しかし、日本的な「能力主義管理」は「日本的な制度・慣行」とアメリカ型人事管理制度・方法との結合を通じて確立されたものであって、その本質を査定のあいまいさや非公開性といった「日本の伝統」的側面にのみ求めることは必ずしも正しくないばかりか、かえっていつそうの労働強化、合理化、労働者間競争激化への誘因となる危険性をもつ。最近の経営者側の主張をみると、このことは明らかである⁽²⁴⁾。我々は、人事考課制度の恣意性という一側面に議論を集中させすぎずに、「能力主義管理」の本質と目的を再認識しておく必要があるだろう。

また、チーム制作業システムのもとで「集団主義」的な職務遂行と共同の責任負担がデザインされているにもかかわらず、人事考課の結果の昇進、昇格などはきわめて個人主義的であるという「矛盾」に対して、これまで十分な説明がなされていないことも問題である。なぜ、その「矛盾」は労働者の不満となって表面化しないのか。これは今日の日本型企业社会において、「集団主義」が専ら企業主義的なものとしてだけ存在し、労働者のものとしては成立しにくいことの表われである。換言すれば、文化・風土面に重点をおいた「日本的経営」論で展開されてきた「日本人固有の集団主義」がいかに一面的な分析であったかということの証明でもあろう。人間は誰しも集団主義的側面と個人主義的側面を合わせもつものであるが、「個人や家族の生活を大切にするためには『会社人間』にならざるをえない」⁽²⁵⁾のような「私生活における個人主義中心社会」(そこでは各種市民運動等、企業社会そのものに対抗していくための集団主義的活動の余地が減退させられる)のもとで、労働者にとっての社会性を発揮・保持する職場での集団主義(あるいは労働の社会性)が彼らの自発性・自律性によらず、あくまで資本の論理によって組織、利用

されているのである。さらに、査定の結果の「不平等」が個人の問題として処理されるところに、職場内での不平・不満が組織的運動として自生、集約されにくい状況を生み出す。このような個人主義と集団主義の巧みな併用にこそ「日本の労務管理」の特質を見出すべきであろう。

第二に、チーム制作業組織（職場小集団、小集団管理）についての認識をめぐる問題である。かつて島 弘氏は「経営者による労働者の搾取と抑圧に有効に作用すると同時に、……たとえそれが、いろいろな方向に進むにしても、その社会的性格、人間労働としての性格の復活の可能性をもつ側面があることを否定できない。」⁽²⁶⁾と、その「二面性」を主張し、現在でも大方の合意を得ているものと考えられる⁽²⁷⁾。しかし、近年の主張を見ると、「二面性」の内容がいささか変質してきているように思われるのである。例えば京谷氏はその「積極的側面」として①高度に発達した生産過程に必要とする労働者の科学技術の知識と能力を要請し、発揮させる点、②企業内分業の諸環の社会的関連に対する労働者の認識を養成している点をあげ、逆に「消極的側面」として①労働時間延長、②労働密度の強化、③要員削減を直接目的とした小集団活動の存在、④作業上の安全や職場の環境面での問題を引き起こす場合があること、⑤労働者間、職場集団間の競争激化の可能性を挙げている⁽²⁸⁾。このうち「消極的側面」についてはほぼ妥当であろう。さらに付け加えるならば、それは熊沢氏の指摘するように「フレキシブルな働かせ方」の必要条件であり⁽²⁹⁾、また職場での苦情や不満をQC活動や労働者と監督とのインフォーマルなコミュニケーションを通じて解決することによって、職場における組合活動の意義を失わせる危険性をもつという「労使関係対策」としての側面をもつ⁽³⁰⁾ことも看過されてはならない。しかしここで注目しておきたいのは「積極的側面」である。京谷氏は企業内、職場内における労働者の精神的諸力、技能、熟練の発揮を「労働者の知的能力形成」と「欲求充足」の機会として、かなり肯定的に評価しているものと理解される。また、丸山氏は「QCサークルや提案制度がマンネリ化し、形骸化されているということが指摘されながらも、これが一定程度、職場にいまだに定着しているのは、この改善の取り組みが企業によって上から支えられる側面を有しながらも、単に作業効率を高めるという『タカ派のQC』にとどまらず、現実の労働者の作業

負担を軽減したり、作業をやりやすくするための方策を考えるという『ハト派のQC』に対する集団的取り組みが多くの労働者をひきつけるところとなっているからである」⁽³¹⁾と述べ、その「QWL的側面」を重視する。さらにこの主張は、「多能工化やチーム作業によって労働の充実感が一定の限度内においてであれ充足されている」⁽³²⁾、「作業の安全に役立つとか、あるいは探求心や分析能力、解決能力を養うことができるというように肯定的に受け止め、積極的にQCサークルに参加している労働者もかなりいる」⁽³³⁾、など、日本的生産システムの「労働者受容の論理」に積極的に結びつけようとする見解へとつながる。さらに、野原 光氏のように、これをもって職場における「構想と実行の再統合」がなされるという評価を行なう論者もいる⁽³⁴⁾。

しかし、このように「積極的側面」を過大評価していくことは、結局、労働者が個人的欲求充足のすべてを職場・企業内生活の場で行なうというきわめて「日本的」な企業社会像を肯定し、彼らの行動をそこに閉じ込めることになりかねず、危険であるといわざるを得ない。まず、この一見して反テラリイ主義的なQWL要素を含むかに見えるシステムは、実際には適正品質・適量生産を課題とする国際競争圧力の下で形成されてきた⁽³⁵⁾ものであり、その意味ではもともと「集団への凝集力をもたせる作用とあわせて製品や労働過程に対する労働者の工夫・改善、つまり精神的労働を動員するスタイル」⁽³⁶⁾なのであって、ことさらQWL的側面が強調されるべきものではない。少なくとも、欧米で労働者側から起きたQWL精神の追及という面は見られないものと判断される。また、仮に「構想と実行の再統合」が行なわれたとしても、それによって労働者が満足し、システムを無抵抗に「受容」するようになるという結論は若干性急なものに思われる。労働者の感情はきわめて個別のかつ複雑なものであり、一定の条件を満たすことによって、その状況に満足するようになるというものではない⁽³⁷⁾。『構想』と『実行』とを独自の形態で部分的に結合したといっても、苛酷な労働それ自体を払拭したわけでもないし、労働の質の全般的な高度化をもたらしたわけでもない。それどころか作業者が新たな負担を担うことによって十全に機能する」⁽³⁸⁾ものである以上、逆に不満が増大する可能性も否定できない。また、もしそれによって労働者の満足が得られるとするならば、職場における組合活動はますます「無意味

なもの」とのレッテルを貼られることになり、労働者の自生的社会組織の存在意義が完全に奪われてしまうことになる。そのような可能性をもつものが果たして労働者にとって「積極的側面」といえるであろうか、という点も付言しておきたい。総じて、「受容の論理」を分析する際には、やはり、純粋な意味での労働者の自発性よりも、職場小集団に参加せざるを得ない状況をつくりだす「強制的自発」の側面に重点がおかれるべきであろう。そして何よりも、島氏や長谷川氏の主張したところの「二重性」の積極的側面は、現状の企業社会から解放された産業の民主化、経営の民主化へ向けてのものであり、しかもそのためには相当の付帯条件がつくことを看過してはならないであろう。だからこそ、「労使協調」的企業別労働組合と私生活への企業の介入という2つの側面がより重視されなければならない。労働組合活動と地域社会での企業を離れたところで成立するの私生活こそ、企業社会打破への有力な道筋であるはずだからである。しかし、現実にはこれらもまた、企業社会の論理の中に完全に取り込まれてしまっている。これが第三の点である。企業別組合の役割と現状については既に多くの研究があり、それらをここで改めて紹介する必要はないであろう。ただ「受容の論理」に即して言えば、組合が経営者側の作る能率管理の仕組みに全くといってよいほど関与できていないこと、合理化計画に対してほとんど無抵抗であることがまず挙げられる。すなわち「組合による規制力のなさ」の問題であろう。この点について、京谷氏による仁田道夫氏への批判は当を得ている⁽³⁹⁾。しかしより重要な点は、経営者側が組合を従業員管理のための手段として企業の論理の中に取り込み、これを統制している点、換言すれば「経営側のエージェント」として機能している点であろう。組合がそのような性格をもつに至った経緯については、企業によっても異なるし、本論の論旨から外れることになるので、ここでは述べないが、少なくとも個々の労働者はそのことを敏感に感じとり、組合に多くのことを期待しなくなることは事実であろう⁽⁴⁰⁾。そして、自らの生活を守るための支柱を企業に求めざるを得なくなった労働者が、「すすんで」苛酷な「働かせ方のフレキシビリティ」を受容するようになるのである。

次に私生活への企業の介入である。しばしば論じられるように、ほとんどの日本人にとって生活設計、人生設計は企業での労働生活、昇進、昇給等を

軸としている。学校教育段階での「序列」、中途での就職・退職が社内の地位や賃金の面できわめて不利なこと、「手厚い」企業内福祉制度による労働者の「囲い込み」などによって、そのように覚悟せざるを得ない状況が作られているためである。このため私生活における規範のなかに「企業社会」の論理が入り込んでおり、これに対抗することがきわめて困難となっている。しかも、近年の若年層を中心にひろがりつつある企業への忠誠心の低下、「アフターファイブ」重視の志向に見られるように、私生活中心主義が拡大するなかで、企業は「労働者に生活における公私の区分をさせたい」で、「私」への「公」の介入を主体的に許容させる形で、私生活をも管理システムに組み込む⁽⁴¹⁾ために、人事考課制度の充実、トヨタ式の「人間関係諸活動」、従業員の「意識向上」、「規律保持」のための「生活指導」など、対個人管理は拡大・強化されようとしているのである。

このようにして、労働者に対する「支配」を主体的に、あるいは半強制的に「受容」せざるを得ない「企業社会」の構図ができあがる。しかしそこで最大の問題は、企業側、経営者側が示した社会秩序維持、生活水準向上の図式に対して、労働者側が自らの意識と主張を具現化する対抗軸を示してこなかった、あるいは示すことができなかったことにあるであろう。それでは、今後このような一種の閉塞的状況から脱却し、「企業社会」を「変革」する糸口を、どこに見出せばよいのであろうか。この点が、最後の焦点となってくる。

(1) 熊沢 誠「2つのフレキシビリティ」『季刊窓』12号、1992年6月、73-74ページ。
氏はアトキンソンのフレキシブル企業モデルになぞらえて、このような分類を行なっている。

(2) 「同上論文」75ページ。

(3) とくに近年は、これらの制度の対象が若年層化していることが特徴的である。この点については例えば、以下を参考にされたい。

拙稿「『平成不況』下での組織戦略と雇用調整」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』30巻3号、1994年3月。

日本経済新聞社編『日本型人事は終わった』日本経済新聞社、1993年。

(4) いわゆる不安定就業層がパートタイム労働者、臨時雇いなどだけではなく人材派遣会社社員、定年退職者の再雇用などにまで広がっているのは、これを端的に示すものと言えるであろう。また、パートタイム労働者が小集団活動(QCなど)への参加を求められる事例も増えつつある。これもまた「パートの基幹労働力化」の表われであ

- ろう。詳しくは正亀芳造「パートタイム労働者の労務管理」吉田和夫・奥林康司編『現代の労務管理』ミネルヴァ書房, 1991年, 173-193ページなどを参照されたい。
- (5) 熊沢 誠「2つのフレキシビリティ」73ページ。
- (6) 木元進一郎「日本的労務管理と『弾力化』」『経営論集(明治大学)』39巻1号, 1991年9月, 1-15ページ。
- (7) 京谷栄二「日本の労働過程のフレキシブル・システムとは何か」『季刊窓』11号, 1992年4月, 112ページ。
- (8) このうち, 現場監督の役割重視については戸塚秀夫・兵藤 釗『労使関係の転換と選択 — 日本の自動車産業 —』268ページ, 丸山恵也「日本的生産システムとQWL」『経済評論』1992年11月, 64ページなどを参照。
- (9) 戸塚秀夫・兵藤 釗『労使関係の転換と選択 — 日本の自動車産業 —』260ページ。
- (10) 木元進一郎編『現代日本企業と人事管理』労働旬報社, 1981年。
長谷川 廣『現代の労務管理』中央経済社, 1989年。
- (11) 丸山恵也「日本的生産システムと職場規律」『経済評論』1992年10月, 23-34ページ。
- (12) 熊沢 誠「日本的経営における働かせ方の論理」基礎経済科学研究所編『日本型企業社会の構造』労働旬報社, 1992年, 228ページ。
- (13) 木元進一郎『労務管理と労使関係』森山書店, 1986年, 134-136ページ。
- (14) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』178-193ページ。
- (15) 高木 清『「日本型企業社会」の機構と機能 — そこでの変容とそこからの脱却 —』『労務理論学会研究年報』3号, 1993年, 1-11ページ。氏はここで, あいまいさの問題を①労働者の企業へのコミットメントの問題と②労働者の労働へのコミットメントの問題に分けて分析している。
- (16) 熊沢 誠「2つのフレキシビリティ」74-75ページ。
- (17) 鈴木良始「日本企業における労働過程と管理の特質」日本経営学会編『新しい企業・経営像と経営学』千倉書房, 1993年。氏は, 労働者の職務への積極性を「強制に應えることを不可避と覚悟した上での自発」というように, きわめて否定的に捉えている。
- (18) 十名直喜『日本型フレキシビリティの構造』90-104ページ。氏によれば, 前近代性とは「構成員間の相互依存性および非構成員に対する差別性, 排他性を特徴とし, したがって社会的結合の範囲は狭隘で直接的かつ人格的な性格を帯びている」ものであり, 日本のシステムでは「資本主義的原理の過剰貫徹と前近代性の同時的・重層的共存(相互補完)」による管理が成立しているとされるのである。
- (19) 熊沢 誠『日本的経営の明暗』筑摩書房, 1989年, 41-78ページ。
丸山恵也「日本型企業社会と日本的生産システム」『経済評論』1993年3月, 133-136ページ。
- (20) 黒田兼一『「日本的労使関係論」の新動向』稲村 毅・仲田正機編『転換期の経営学』194-197ページ。
同「職能資格制度と競争的職場秩序」木元進一郎編『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部, 1991年, 53-83ページ。

なお、十名直喜氏が「全人格的献身的競争」(『日本型フレキシビリティの構造』94-100ページ。)としているのも、これとほぼ同義であろう。

(21) 例えば、京谷氏は次のように述べる。

「現代日本の労働過程の基本的構成は高度経済成長期に確立された。その合理化を保障した最も重要な条件は、「経営に対する労働組合勢力が大企業の労働過程から排除され、労働組合自体が合理化を容認する労使協調的企业内組合に変質したことであった。すなわち……労使の権力関係の拮抗ではなく、経営が圧倒的に優位な権力を保持する『対抗権力なき労働過程』である。」(京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』33ページ。)

(22) 京谷栄二『同上書』128-165ページ。

(23) 熊沢 誠『日本の経営の明暗』30ページ。

(24) 例えば「納得できる賃金」『日経ビジネス』1993年3月8日号、10-27ページ。

同誌では、現在の賃金制度が「能力主義」をうたいながら、依然として温情主義、横ならび意識に基づく査定が行なわれており、これを打破していっそうの「能力主義強化」のために査定基準の明確化、考課者研修制度の充実、査定結果の早期公開などを提唱している。そしてその結果が「不平等」であることは当然視されているのである。

(25) 基礎経済科学研究所編『日本型企业社会の構造』254ページ。討論における熊沢氏の発言より。

(26) 島 弘「現代労務管理における『集団化』と『自主化』」日本経営学会編『現代企業の諸問題』千倉書房、1982年、53-54ページ。

(27) 長谷川 廣『現代の労務管理』268ページなど。

(28) 京谷栄二『フレキシビリティとは何か』48-58ページ。

(29) 熊沢 誠「2つのフレキシビリティ」75-76ページ。

(30) 拙稿「QWLと新労務管理戦略」『同志社大学大学院商学論集』22号、1987年9月、119-120ページ。

(31) 丸山恵也「日本の生産システムとQWL」66ページ。

(32) 湯浅良雄「自動車産業におけるグローバリゼーションと日本の生産システム(下)」『愛媛経済論集』11巻2号、1991年12月、66ページ。

(33) 戸塚秀夫・兵藤 釧「労使関係の転換と選択 — 日本の自動車産業 —」265ページ。

(34) 野原 光「日本の『フレキシブル』生産システムの再検討」93-97ページ。ほとんどのレギュレーション学派の論者もこれと同様の立場をとっている。

ただし、ここであげたうち湯浅氏は「構想と実行の再統合」を明確に否定している。(湯浅良雄「自動車産業におけるグローバリゼーションと日本の生産システム(下)」50ページ。

(35) 宗像正幸「『日本型生産システム』の特性把握をめぐる」48ページ。

(36) 高木 清「『日本型企业社会』の機構と機能 — そこでの変容とそこからの脱却」6ページ。

(37) 岡田寛史氏は、テイラー主義的な職務細分化、「構想と実行の分離」が労働者疎外を

招いたと単純に論じる見解に対して、一定の批判を加えているが、その意図しているところは、これと同義であろう。(岡田寛史「『労働の衰退』と『職務再設計』 — ブレイヴァマンのパースペクティブの再検討 —」『法経論叢 (岩手県立盛岡短期大学)』12号, 1991年12月, 53-76ページ。)

③③ 藤田栄史「日本型企業社会と日本的労働・生活様式の変化」66ページ。

③④ 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』207-210ページ。

④① 1993年に連合総研が実施したアンケートによれば、組合が「合理化・解雇の時に守ってくれる」と答えたのは51.5%,「不利な転勤・出向の時に頼りになる」に対しては44%,「組合が経営のチェックや企業倫理確立にとりくんでいる」に対しては50.6%の人しか賛成していない。とくに不況期における雇用調整が深刻化する中で、このような意識は増えつつあるのではないかと予想される。(『日本経済新聞』1993年12月23日参照。)

④② 元島邦夫「『企業社会』と『生活価値』」日本労働社会学会編『日本の労働者像』時潮社, 1991年, 11-12ページ。

IV 「変革の契機」をめぐって

「日本的生産システム」とそこでの「働かせ方のフレキシビリティ」が労働者の本来の人間としての主体性、自律性を喪失させていることは、これまでの考察からも明らかである。つまり、私生活、労働生活におけるレジディティのうえに成立しているフレキシビリティである。しかしそれは、単なる強圧的支配、搾取によるものではない。「主体性」「自律性」をも資本の論理の枠内に収めようとする、ヨリ巧妙な管理が展開されているのである。京谷氏は職場小集団を通じて遂行される労働過程について、次のように主張する。

「このシステムは労働者を労働過程に主体的に包摂する支配のメカニズムとして機能する。生産計画の具体的な実施方法が職場の(準)自律的な意思決定過程を媒介として決定されるがゆえに、職場の労働者にとっては生産計画は経営から強制されたものではなく、誰れもがその過程に参加して自主的に決定した合意にもとづく計画として意識される。」⁽¹⁾そして、「制約のなかで労働者が自主性を発揮する余地の存在することが、労働者を労働過程の遂行に主体的に包摂する契機として機能する。」⁽²⁾

だからこそ、労働者自身の自生的社会的集団力が発揮しにくく、労働組合が「変革」の主体となりえない状況が生まれる。

しかしまた、「このシステムをとおして発展する職場集団の社会的力は、同

時に大企業の支配体制を変革する潜在的な力でもある」⁽³⁾ことも事実である。元島氏も同様に、フレキシビリティに基づくシステムが「労働現場における平等性と集団性への接近を含意している。したがって、『解放』への紛れもない過程として位置づけうる。」⁽⁴⁾と述べている。ここに、経営者側が管理方策の一環として用意してきた職場小集団を、逆に、逆転、変革ないし解放の契機と考える傾向が見られる。京谷氏の場合、小林 甫氏らの実証研究をひきあいに、実際にQC活動等において「全人格的管理体制の存在にもかかわらず、労働者は全面的に経営に包摂されているわけではなく、労働者のなかに経営の意向と異なる志向が確かに存在している」⁽⁵⁾ことを強調する。「同化のなかの異化」⁽⁶⁾に「変革」ないし「解放」への糸口を探ろうとすることの表われであろう。しかし氏は、続けて「労使協調的企業内労働組合の形成と軌を一にして、職場における労働組合の組織と活動の形骸化が進行した大企業の職場では、……『両刃の剣』の内の経営管理の末端機構としての要素が職場において支配的傾向になり、労働者の自主的な連帯と規範の場としての要素は閉塞されている。」⁽⁷⁾とも述べている。総じて、氏は日本の職場において「変革」へのエネルギーが結集されにくい要因として、第一に労働組合、労使関係の特質、第二にある程度の「自治」「裁量」を認めることにより、企業全体の意思決定過程への労働者の同意を獲得するというきわめて高度な管理技法に力点を置いている。このうち第二点については、前節で述べたように、これが労働者に一定の満足を与えているというような過大評価へと結びつけられるべきではないという但し書きが必要であるものの、概ね妥当な指摘と言えよう。

しかし、ここではもう一点、フレキシブルな生産システムにおいて労働者に要求され、彼らが新たに獲得することになる「新たな熟練技能」について触れておかねばならない。「日本的」な生産システムを肯定的に評価する基盤として、それが労働者の「知識内包生産」によって支えられているために、労働者の人間的側面が重視されているとの指摘が、しばしば見られるためである⁽⁸⁾。これが本当ならば、現行のフレキシビリティに基づく「日本的生産システム」をさらに推進させ、貫徹させていくことこそが、労働者にとって望ましいことになるはずであろう。

だが、それが苛酷な労働実態と引離し難く結合していること、換言すれば

「論争点となっている強搾取も、また、同時に、知識内包的生産も表裏一体となって存在し……この二つの側面は資本主義的生産過程が有する二重性に基本的には由来するものである」⁽⁹⁾ことからすれば、そのような活路を見出すことができないのは自明であろう。たしかに、QCサークルや改善提案活動においては「ライン部門の労働者にたいしても、『工程改善能力』や労働者集団の協働を組織する『組織能力』が要求されており」⁽¹⁰⁾、また、ME技術の生産過程への導入によって革新される生産技術体系、これを手段とする労働内容の変更⁽¹¹⁾による新たな熟練の形成も行なわれている。小池和男氏のように日本的な「知的熟練」を高く評価する論者も少なくない⁽¹²⁾。しかし、ここではこの「新たな熟練」がどの程度高度なものであるのかについて、考察する余裕はない。労働者の解放という視点からすれば、むしろ重視されるべき論点は、それが企業内熟練にとどまるのか、それとも企業の枠を越えて、労働者に新しい力を与える源泉となりうるのかである⁽¹³⁾。そして前者であれば、それがいかに高度な熟練技能であっても、企業社会に囲い込まれた労働者にとっては、企業内での昇進・昇格手段としかなりえず、「支配と受容」の論理から脱却することはきわめて困難とならざるを得ないのである。そして「日本的」フレキシブル生産システムにおいて要求される技能とは、「多能工化」という名のもとに展開される多工程持ちやジョブ・ローテーションが、細分化された職務の有機結合と人員削減「合理化」のためのものであることからしても、また、QC活動が厳格な管理システムの枠にあらかじめ組み込まれたものとして機能している点からしても、労働者に囲い込みから脱却するための力を与えるものとはいえないことは明白である。「企業内で身につけた技能を武器にして、外部労働市場で良好な雇用機会を得ることはいちじるしく困難」で「彼らの技能に社会的通用性はない」⁽¹⁴⁾という状況は、労働者に新しい力を与えないばかりか、ますます中核労働者を企業内に囲い込むことを助長しているのである。

それでは一体、「変革」ないし「企業社会からの脱却」の視点をどこに求めていけばよいのであろうか。以下にそのデザインをいくつか挙げていこう。

十名氏は奥野正寛氏の言葉を借りながら「組織のタブーを積極的に打破する『新しい知的個人主義の登場』が求められるよう、そして異質性や多様性、

人権を尊重する風土が必要条件」⁽¹⁵⁾であるとする。「日本型」労務管理が作業における組織性、集団性と、評価における個人主義的な労働者間競争を巧みに使い分けている現実からすれば、ここでは、個人主義が「知的」となるべきであるというところに焦点があるのであろう。風土的、文化的側面からすれば、確かにこのような個人の内在的諸力に大きなウエイトがかかると言えるかもしれない。しかし「企業社会」を構成する個人の意識を形作っているのが、これまで述べてきたようなフレキシブルなシステムであることからすれば、「とりあえずの必要条件」としても、この点を指摘するだけでは不十分と言わざるを得ない。重要なのは、個人の自立的意識を支える社会的・制度的条件の整備であらう。

青木圭介氏は最大の問題を「企業が労働者に強制する労働時間が無限定であること」に求め、「新しい労働編成が『一種の妥協』または『交渉に基づく参画』となるため」の最も基礎的な条件として、「労働時間の合理的な制限」を強調する⁽¹⁶⁾。ここでの主旨は、リビエツツ⁽¹⁷⁾らがテイラリズム、フォーディズムの対極にあるものとして称賛する「日本的な交渉に基づく参加」システムの中身を再検討する必要があると言うことであらう。その意味では、氏の主張する「労働時間の制限」は労働者側の自立性、対抗力を判断するひとつの指標となる。ただし、労働時間短縮は必ずしも労働者側の規制力発揮によって達成されるものではない。近年の議論において明らかなように、「外圧」やそれに呼応した行政指導、法律の整備は言うまでもなく、経営者側からも生産性向上、経営合理化との関わりのなかで労働時間短縮が提案されるようになってきていることに留意しておく必要がある。要は、いかにして労働者の自発性や自立性が企業のものとして具現化されることを防ぎ、労働者自身のもので企業システムの中に組み込んでいくのかということである。そしてそれには、外部規制力としての労働組合が重要な役割を果たすことになるのである。

熊沢氏は「対抗の主戦場はすぐれて思想・文化である」⁽¹⁸⁾との観点から、「戦後の伝統的価値への私たち独自の内容付与」つまり「思想として、民主主義と能力主義的競争との、生活向上と企業の発展・経済の成長との直結が絶たれねばならない」ことを強調する。そしてその具体的提案としては「働かせ

方の「フレキシビリティ」の源泉が人事考課制度にあるとの観点から、そうした発想のルートを「能力査定による選別や処遇格差の正当性を絶対視しないことにはじまる」と述べている。しかし、それは「労働運動の新しい戦略の開拓と相互補強の関係にある」とも指摘し、人事考課制度そのものへの労働組合の規制力に注目している。つまり、「人事考課に対する労働組合の現実的な対応としては、一般に、評価要素をできるだけ客観的で恣意のきかないものに限定すること、査定が個人別の処遇に格差をもたらす程度を緩和すること」⁽¹⁹⁾であろうが、日本ではそのような「最小の組合機能」さえも果されていないこと、「少なくとも労働組合による配置の平等の確保がないかぎり、能力査定による選別や格差の正当性は疑わしい」⁽²⁰⁾のであり、職場レベルでの労働者の日常に関わる諸問題への本格的取り組み、未組織労働者をも巻き込んだ組合運動の強化と「地域一般ユニオンの創出」を提案する。きわめて企業内組織的な色合いの濃い企業別労働組合の現状を見るならば、その実現が容易でないことは明らかであるが、近年の不況の中で展開される「合理化」のもとでのきわめて厳しい労働者選別、実質的途中解雇の表面化を契機に、これまでの企業別組合のカテゴリーには入らない管理者組合や産業別組合の運動が活発化しつつあることは、こうした方向への一步として、大いに注目するべきであろう。

また、従来の性格をもつ企業別組合においても、経営危機に際して「運命共同体」的発想から社長や取締役の責任を追及し、自ら経営に介入していこうとする動きが僅かながら見られはじめたことも、関心をよぶところである⁽²¹⁾。すなわち、労働組合側に経営能力さえあれば、「従業員を経営体に深く組織し、『包摂する(subsume)』と、従業員の経営者への『包摂』の深さに応じて、危機においては経営者に対する反発が強烈に沸き起こり、経営者に代行する状況が生まれてくる可能性がある」⁽²²⁾という指摘は、日本経済が停滞期に入っている状況において、ますます重要なものとなりつつある。

さらに、制度面での改革として、経営参加制度を積極的に提唱する熊沢氏は、ヨリ根本的な民主主義への道として、「なかま同士の激しい競争を予定する〈機会の平等〉」⁽²³⁾よりも「ノンエリートのみであつてもみずからの生活のありように影響を及ぼす事柄に関して決定に参加する」「〈決定権の〈階層

間)平等)を重視する。」⁽²⁴⁾すなわち、職場レベルでの小集団等にとどまることなく、企業レベルでの意思決定参加を含めた、全企業的・本格的な経営参加制度確立の提案である。また、内田 弘氏は従業員参加による取締役選出選挙制度を提案することによって、やはり経営参加への道を探ろうとしている⁽²⁵⁾。ただし、このような制度改革には労働者組織化の拡大＝労働組合機能の向上による発言力強化が前提となる。それがなければ、参加制度が「管理の手段」と化してしまうことは、既に多くの論者によって指摘されているところである⁽²⁶⁾。もちろん、現行法のもとではこのような制度改革は困難である。しかし経営者側としても、さらなる合理化を推進するには、設備投資削減や雇用調整だけでは不十分であり、ホワイトカラーを中心とする生産性向上策の模索、さらには事業構成の見直しを含めた全社的な経営戦略改革が不可欠であるという事実と直面している。そしてそのためには、積極的に「現場の労働者の知識や知恵、経験を利用する」ことが求められ、自ら参加制度確立の可能性を追及していくことは、十分に考えられるのではないだろうか。また、こうした制度だけでなく、従業員持株制度(ESOP)や利潤分配、成果分配等の所有参加制度をこれに組み込むことによって、労働者の自立意識、経営についての学習意欲を高めるばかりか、意思決定参加制度を実質的に労働者による企業規制の手段として機能させることができる可能性が高まることを付言しておきたい。

これらの動向は、労働者の生活向上と経営・管理の民主的改革をめざした「下からの経営民主化」⁽²⁷⁾として今後も注目していかなければならないであろう。

最後に、これとは全く異なる動向についても言及しておく必要があるだろう。

第一次石油危機以降数度にわたる日本経済の危機的状況においてすすめられてきた「経営合理化」とその名のもとでの「能力主義管理」の徹底は、終身雇用制度の恩恵に与る層の規模を段階的に縮小してきた。そして今や、中間管理職や技術職をはじめとする大学卒のホワイトカラーにも雇用の危機は迫ってきている。雇用管理の観点からすれば、ストック型からフロー型への転換、労働力利用におけるJITの徹底ということになるのだが、そのなかで、従業員意識の「企業離れ」が加速化すると考えられるのである。もともと日本における職場内競争の秩序は、「自分だけが昇進、昇給したい」という

欲求よりも、「自分だけが落ちこぼれたくはない」という強迫観念によって支えられてきた。しかし「選別」がきわめて厳しいものとなり、競争が「落ちこぼれ回避」から「生き残り」へと変わりつつあるとするならば、そして「会社は自分を守ってくれるものではない」という意識が労働者の間に芽生えつつあるとするならば、逆に、競争の放棄や「企業社会」からの離脱を志向する労働者が出てくる可能性を否定できないのではなかろうか。すなわち、かつてしばしば説明されたように終身雇用制、年功制が従業員の企業帰属心、忠誠心の源泉のひとつであるとするならば、その崩壊は、これまでのような方法での「企業囲い込み」を困難にするものであり、その上に成立している「働かせ方のフレキシビリティ」もまた存亡の危機に立たされることを意味するものとなるのである。ただし、この動向が社会全体にとってマイナスに作用しないためには、やはり労働者の自立性、自主性に基づいた新たな生活設計の枠組みの提示がなされなければならないことも、強調しておく必要があろう。

これまで見てきたように、自主性・自立性に基づいた経営への積極的介入にしろ、従業員間競争の放棄や「企業社会」からの離脱にしろ、結局のところ、日本経済発展段階の中で、企業が究極にまでおしすすめてきた「日本型生産システム」とそれを支える「働かせ方のフレキシビリティ」における、必然的な到達点のひとつとなるものというように、理解することができる。もっとも、現状では「支配＝受容」を打破し、次なる段階へと移行する力は、まだまだきわめて乏しいと言わざるを得ない。また、現状を放置しておいても、そのような勢力が民主主義的な意識と正当性、公平性をもって現われ、成長していくという保障はまったくない。今後様々な形で現われてくるであろう動きを、どのように整理し、結びつけ、「日本型企业社会」変革を実現するのか。それは労働者や労働組合にゆだねられた問題であるとともに、研究者にとっても大きな分析課題となってくるのである。

- (1) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』263ページ。
- (2) 『同上書』266ページ。
- (3) 『同上書』264ページ。
- (4) 元島邦夫『「企業社会」と「生活価値」』12ページ。

- (5) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』214ページ。
- (6) 『同上書』195ページ。また、小林 甫・浅川和幸「大企業労働者の生活と文化における〈同化のなかの異化〉」『研究報告書第40集（北海道大学教育学部付属産業教育計画研究施設）』1992年を参照のこと。
- (7) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』216-217ページ。
- (8) ケニー＝フロリダ「大量生産を超えて」30-35ページ。
- (9) 丸山恵也「日本的生産システムはポスト・フォーディズムか（上）」64ページ。
- (10) 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』173ページ。
- (11) 坂本 清「国際競争力と『日本的生産システム』の特質(3)」59ページ。
- (12) 小池和男「日本の熟練 —すぐれた人材形成システム—」有斐閣, 1981年。
 なお、小池氏の熟練論に対する批判としては、以下のものが代表的である。
 熊沢 誠「配置の柔構造と労働者の競争」『日本労働協会雑誌』214号, 1977年1月, 2-10ページ。同「日本の労働者像」筑摩書房, 1981年。野村正實「熟練と分業 —日本企業とテイラー主義—」御茶の水書房, 1993年。
 また、湯浅氏はイギリスの例を紹介しながら、フレキシビリティに基づく「作業組織の再編成は資本主義的な『合理化』としてしか追及されず、そのかぎり、その中心目的は熟練のグレードアップではなく、労働強度の引き上げにあり、したがって、多能熟練が形成されなかったのは……作業組織の再編成の本質を示すものであった。」と指摘している。(湯浅良雄「フレキシビリティをめぐる」『経済』1991年2月, 157ページ。)
- (13) 青木圭介氏も「知識内包生産はフォーディズムの枠内に収まるかどうか」を最大の論点のひとつとしている。(青木圭介「ポスト・フォーディズム論と日本的経営 —生産技術と労働過程を中心に—」『広島女子大学文学部紀要』26号, 78-80ページ。)
- (14) 戸塚秀夫・兵藤 剣「労使関係の転換と選択 —日本の自動車産業—」263ページ。
- (15) 十名直喜「日本型フレキシビリティの構造」33-34ページ。
- (16) 青木圭介「日本的経営における柔軟な作業組織と管理統制権」16ページ。
- (17) A. Lipietz "Regulation Approach and Capitalist Crisis in the 90's : Alternative Propositions" *Annual Conference of the Theory Political Economy*, Oct. 13-14th 1990.
- (18) 熊沢 誠「日本的経営の明暗」260ページ。
- (19) 『同上書』69ページ。
- (20) 『同上書』262ページ。
- (21) 内田 弘「自由時間 —真の〈豊かさ〉を求めて—」有斐閣, 1993年, 206-208ページ。
- (22) 『同上書』209ページ。
- (23) 熊沢 誠「日本的経営の明暗」263ページ。
- (24) 『同上書』264ページ。
- (25) 内田 弘「自由時間 —真の〈豊かさ〉を求めて—」193-195ページ。
- (26) 例えば、以下を参照されたい。

「日本的経営」論と「フレキシビリティ」 （澤田）

木元進一郎『労働組合の「経営参加」』（新訂増補）森山書店，1986年。

平尾武久「経営参加論の今日的課題」木元進一郎編『激動期の日本労務管理』，284－320ページ。

㉞ 長谷川 廣『現代の労務管理』321ページ。